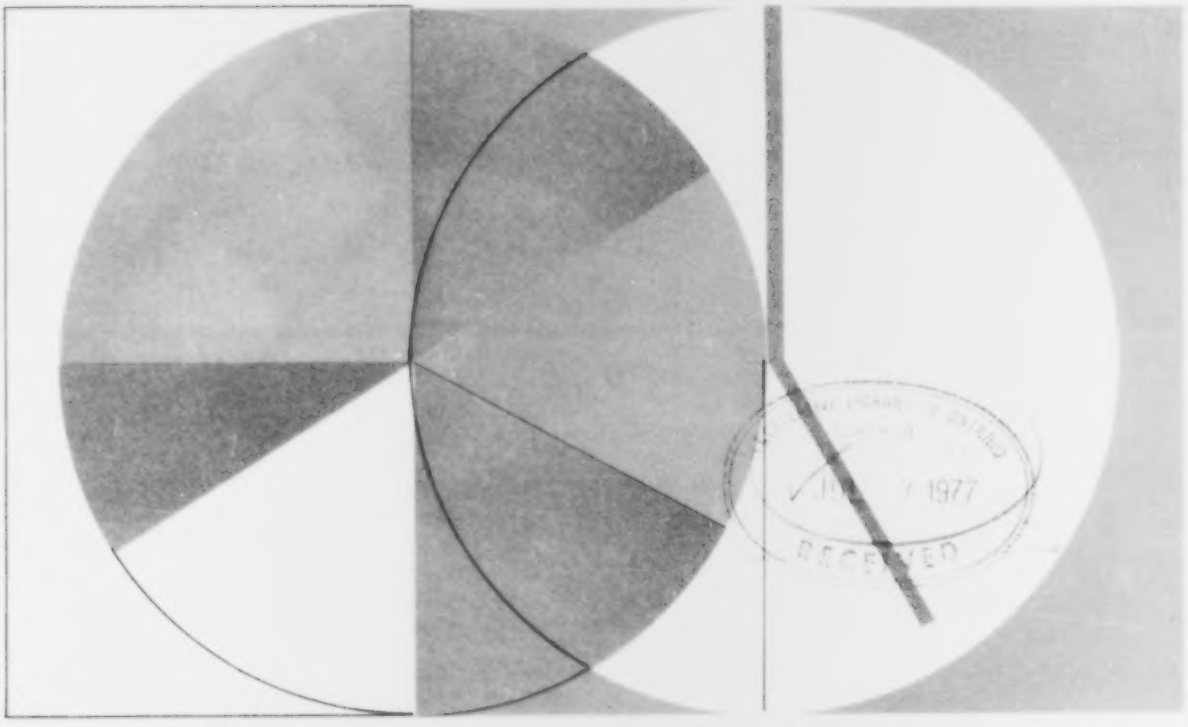
Travail Québec

LES RÉPERCUSSIONS DE L'HORAIRE VARIABLE SUR L'INDIVIDU

Boulard, René
Côté, Louise H.
Guimond, Serge
Turgeon, Bernard



Ministère du Travail
et de la Main-d'oeuvre
Direction générale de la recherche

LES REPERCUSSIONS DE

L'HORAIRE VARIABLE SUR L'INDIVIDU

Boulard, René
Côté, Louise H.
Guimond, Serge
Turgeon, Bernard

Service des Etudes en Organisation du Travail
Direction Générale de la Recherche
Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre

105-06363/

MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE
DIRECTION GENERALE DE LA RECHERCHE

LES REPERCUSSIONS DE L'HORAIRE VARIABLE SUR L'INDIVIDU

Boulard, René
Côté, Louise H.
Guimond, Serge
Turgeon, Bernard

Service des Etudes en
Organisation du Travail
Janvier 1977

La reproduction des textes, en tout ou en partie, est autorisée à la condition d'en mentionner la source.

Première impression: 1,000 exemplaires

Cette publication est disponible chez:

L'Editeur Officiel du Québec
1283 boul. Charest ouest
Québec, Qué.
ISBN 0-7754-2686-5

Dépôt légal
1er trimestre 1977
Bibliothèque Nationale du Québec

AVERTISSEMENT

A l'origine, ce rapport de recherche n'était pas destiné à être publié. En effet, il ne s'agit que d'une étude-pilote qui touchait trop peu de sujets pour que les résultats puissent être considérés comme représentatifs des réactions de l'ensemble des employés travaillant selon un horaire variable. L'intérêt grandissant que l'on porte à ce nouvel horaire, le manque d'enquêtes québécoises publiées sur le sujet et, aussi, le fait que les résultats de la recherche rejoignent dans l'ensemble les conclusions d'ouvrages ou d'enquêtes antérieures nous ont incités à reviser cette première décision. Nous tenons toutefois à souligner que les résultats de cette étude demeurent sujets à toute réserve en raison de la modeste envergure de l'enquête.

Les auteurs.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à exprimer leur reconnaissance à Mlle Normande Lewis de la Direction Générale de la Recherche pour l'aide qu'elle a apportée à l'élaboration du modèle de recherche et pour la pertinence des critiques qu'elle a formulées lors de la rédaction du présent rapport.

Des remerciements tout particuliers sont également adressés à messieurs Michel Langlois et Normand Pettersen, alors étudiants à la maîtrise en psychologie industrielle à l'Université de Montréal, pour leur participation à l'élaboration des cadres théorique et méthodologique, à la construction des instruments de mesure et à la cueillette de données.

TABLE DES MATIERES

Page

AVERTISSEMENT..... iii

REMERCIEMENTS..... v

LISTE DES TABLEAUX..... ix

INTRODUCTION..... 1

'XTE THEORIQUE..... 3

Les formules (variable indépendante)..... 5
. Les variables de modération..... 6
3. Les variables dépendantes..... 8

DESCRIPTION DE L'ENQUÊTE..... 9

1. Description des entreprises..... 11
2. Description des sujets..... 13
3. Méthodologie..... 15

a) Instruments de mesure..... 15
b) Déroulement de l'enquête..... 16

RESULTATS..... 19

1. L'usage de la formule..... 21

a) Les heures d'arrivée et de départ..... 21
b) La régularité de l'horaire..... 22
c) Les raisons du choix d'un horaire particulier..... 26
d) La pause médiane..... 27
e) Le report..... 29
f) Les jours de congé..... 31
g) Résumé..... 32

2. Conséquences sur la vie au travail..... 33

a) Politiques relatives au temps de travail..... 33

i) La saisie des temps..... 33
ii) Les retards..... 34
iii) Les absences de courte durée..... 36

b) Les tâches..... 37

i) Le réaménagement des tâches..... 37
ii) Motivation au travail..... 38

c) Les relations interpersonnelles..... 39

i) Les communications centrées sur la tâche..... 39

Page

ii) Communications personnelles..... 41

d) Résumé..... 42

3. Conséquences sur la vie hors-travail..... 43

a) Les activités familiales..... 43
b) Les affaires personnelles..... 44
c) Les loisirs et le repos..... 44
d) Le transport..... 45
e) L'équilibre entre la vie au travail et hors-travail.. 46
f) Résumé..... 48

4. Opinion globale sur l'horaire variable..... 48

INTERPRETATION DES RESULTATS..... 53

1. L'usage de la formule..... 55

a) Les heures d'arrivée et de départ et la régularité de l'horaire..... 55
b) La pause médiane..... 56
c) Le report..... 57
d) Les journées de congé..... 58

2. Conséquences sur la vie au travail..... 58

a) La saisie des temps..... 58
b) Les retards..... 59
c) Les absences de courte durée..... 60
d) Le réaménagement des tâches..... 61
e) La motivation au travail..... 62
f) Les communications centrées sur la tâche..... 62
g) Les communications personnelles..... 63

3. Conséquences sur la vie hors-travail..... 63

a) Les activités familiales..... 64
b) Les affaires personnelles..... 65
c) Les loisirs..... 65
d) Le transport..... 66

CONCLUSION..... 69

REFERENCES..... 73

ANNEXES: Questionnaires et schémas d'entrevue utilisés pour la cueillette des données..... 77

LISTE DES TABLEAUX

Page

TABLEAU 1 : Classification des variables.....

TABLEAU 2 : Description des formules d'horaires variables en vigueur dans les entreprises ayant fourni les sujets de la présente étude.....

TABLEAU 3 : Répartition des sujets selon le sexe et la situation familiale.....

TABLEAU 4 : Habitudes des sujets dans l'heure d'arrivée au travail en fonction de la compagnie d'origine.....

TABLEAU 5 : Habitudes des sujets dans l'heure de départ en fonction de la compagnie d'origine.....

TABLEAU 6 : Nombre d'écarts, sur une base mensuelle, de plus d'une demi-heure de l'heure d'arrivée et de départ habituelle des sujets en fonction du sexe.....

TABLEAU 7 : Habitudes des sujets par rapport à la pause médiane.....

TABLEAU 8 : Position des sujets par rapport à la caisse d'heures dans les trois entreprises.....

TABLEAU 9 : Satisfaction face aux systèmes de saisie des temps antérieurs et actuels.....

TABLEAU 10 : Satisfaction face à l'emploi dans les trois entreprises.....

TABLEAU 11 : Durée des trajets pour se rendre au travail en fonction de l'état civil.....

TABLEAU 12 : Opinions avant et après l'introduction de l'horaire variable.....

INTRODUCTION

Au cours des dix dernières années, on a vu apparaître au Québec une nouvelle forme d'horaire de travail qui permet au travailleur de décider lui-même, sur une base quotidienne et autonome, de ses heures d'arrivée et de départ. La direction générale de la recherche a déjà publié un examen de la littérature portant sur cet horaire variable (Turgeon, 1976). Elle a ensuite procédé à l'inventaire des formules en vigueur au Québec, à la description de la main-d'oeuvre touchée et à un relevé des effets constatés sur l'efficacité organisationnelle (Côté et Lewis, 1976). Une mission d'étude a également été envoyée en Allemagne et en Suisse où ces horaires ont pris naissance et atteignent aujourd'hui des proportions considérables (Tessier et Turgeon, 1976).

Les études de cas décrites dans le présent rapport visent à mieux connaître les effets de l'horaire variable sur l'individu travailleur, tant au travail que dans sa vie hors-travail. Il va sans dire que les observations, qui portent sur un petit nombre de sujets et qui ont été effectuées dans trois entreprises seulement, ne permettent pas d'aboutir à des conclusions fermes, scientifiques et généralisables. Il ne s'agit ici que d'une recherche exploratoire.

CONTEXTE THEORIQUE

Le tableau 1 présente une énumération des principales variables à considérer lorsqu'il s'agit d'étudier les effets individuels de l'horaire variable. Bien entendu, il ne pouvait être question dans le cadre d'une recherche de cette envergure d'exercer un contrôle "expérimental" sur chacun de ces éléments. Il a fallu se limiter à quelques variables dont l'importance avait été particulièrement soulignée dans les recherches antérieures. Par ailleurs, on trouvera une problématique plus élaborée dans des textes déjà publiés par la direction générale de la recherche (Boulard et al., 1975; Turgeon, 1976).

1. Les formules (variable indépendante)

Les formules d'horaire variable diffèrent énormément d'une entreprise à l'autre. Les principales dimensions permettant de décrire ces formules sont: la longueur des plages fixes et mobiles, la période de référence et la caisse d'heures (ou le report).

Il a semblé préférable d'étudier des formules qui, sans être exceptionnelles, se rangeaient parmi les plus souples: des formules comportant une période de référence d'un mois ou de quatre semaines, permettant un report de temps d'une période à l'autre (crédit ou débit) et où les plages mobiles du matin et du soir duraient environ deux heures. En effet, les répercussions de l'horaire variable devaient apparaître plus clairement là où les nouvelles formules se distinguent le plus de l'ancien horaire.

2. Les variables de modération

Il va de soi que l'horaire variable ne sera pas vécu de la même façon par différents travailleurs. Cependant, la dimension de l'étude ne permettait pas de constituer un échantillon représentatif de la population touchée par l'horaire variable. Il s'agissait plutôt de constituer un groupe suffisamment hétérogène de sujets.

La littérature indiquait que les réactions des contremaîtres ou des superviseurs pouvaient différer sensiblement de celles des simples employés. Le niveau hiérarchique constituait donc la première variable à contrôler.

Bon nombre des effets de l'horaire variable sont attribués à un agencement facilité, ou simplement différent, des activités au travail et hors-travail. Or, les rôles sociaux joués hors du travail dépendent étroitement du sexe et de la situation familiale de l'individu. Aussi fallait-il s'assurer de rencontrer un nombre approximativement égal d'hommes et de femmes, de sujets célibataires, mariés sans enfant et mariés avec enfants.

La durée de l'exposition au nouvel horaire a également été contrôlée. Afin que les réactions des sujets ne puissent découler de l'effet Hawthorne ou de la résistance au changement, il fallait choisir des expériences qui avaient duré plus d'un an.

D'autres caractéristiques individuelles, telles que l'âge, le salaire ou l'emploi, ne sont pas entrées en ligne de compte dans le

TABLEAU 1: CLASSIFICATION DES VARIABLES

V. INDEPENDANTES

Horaire variable: personnalisé

- longueur des plages
- caisse d'heures
- politiques
  - ..temps supplémentaire
  - ..absences
  - ..congés
- système de contrôle des temps

V. DE MODERATION

- **caractéristiques individuelles**
  - ..d'ordre biographique
    - ...temps d'exposition aux H.V.
    - ...sexe
    - ...âge
    - ...ancienneté dans la compagnie
  - ..d'ordre social
    - ...statut civil
    - ...nombre d'enfants
    - ...travail du conjoint lieu - heures - transport
  - ..d'ordre du travail
    - ...emploi
    - ...satisfaction
    - ...grosseur du service
    - ...organisation du travail
      - ....équipe vs individuel
    - ...niveau hiérarchique
    - ...salaire
    - ...distance
  - ..d'ordre psychologique
    - ...opinion globale sur H.V.
    - ...enregistrement du temps dans l'ancien horaire
- **caractéristiques organisationnelles**
  - ..réaménagement des tâches
  - ..supervision

    style de gestion

COMPORTEMENT + OPINIONS

V. DEPENDANTES

VIE AU TRAVAIL

- ..usage de la formule
  - ...heures d'arrivée, de départ
  - ...heure du dîner
  - ...crédit, débit
  - ...jours de congé
  - ...absences
  - ...temps supplémentaire
  - ...pause-café
- ..tâches
  - ...objectifs atteints
  - ...output
  - ...d'équipe
- ..supervision
- ..accidents de travail
- ..communications
  - - formelles
  - - informelles

VIE HORS TRAVAIL

- ..deuxième emploi
- ..transport
- ..famille
  - ...conjoint - époux
  - ...père, mère, enfant
- ..loisirs
  - ...individuels
  - ...familiaux
  - ...dépenses
  - ...qualité, quantité
  - ...types
  - ...moment consacré
  - ...relations sociales
  - ...relations familiales
- ..participation au milieu
- ..affaires personnelles
- ..repos, sommeil

VIE AU TRAVAIL

- ..contrôle du temps
- ..supervision

VIE AU TRAVAIL

- ..équilibre de la vie au travail et hors travail

choix des sujets mais ont du moins été mesurées afin de compléter la description de l'échantillon.

3. Les variables dépendantes

Un premier groupe de variables se rapporte à l'usage qui est fait des nouvelles formules: quels changements observe-t-on dans les heures d'arrivée et de départ? Dans quelle mesure les nouveaux horaires sont-ils réguliers ou irréguliers? Fait-on usage des possibilités de crédit et de débit? etc.

L'étude devait également identifier les changements provoqués par le nouvel horaire dans la vie au travail. En particulier, il fallait savoir si l'horaire avait entraîné des modifications dans les tâches, dans les relations formelles ou informelles entre les employés et dans la supervision.

Au niveau de la vie hors-travail enfin, l'horaire variable est censé faciliter la rencontre des obligations familiales ou domestiques, permettre de réduire le temps consacré au transport et s'adapter aux activités de loisirs. Encore là, il s'agissait d'évaluer les changements au niveau des comportements et d'obtenir les opinions des sujets sur ces modifications.

En dernier lieu, nous désirions une évaluation globale de la formule par les sujets et leurs opinions sur ses différents éléments (par exemple, sur les méthodes de saisie des temps, les politiques relatives aux absences et au temps supplémentaire, etc.).

DESCRIPTION DE L'ENQUETE

1. Description des entreprises

Des trois entreprises sélectionnées pour la cueillette des données, deux sont des compagnies d'assurances (Cies B et C) et l'autre est le siège social d'une entreprise manufacturière (Cie A). Le tableau 2 fournit les éléments descriptifs pertinents à la présente étude pour chacune de ces entreprises.

Le nombre d'employés ayant les horaires variables est de 700 pour la compagnie A, de 400 pour la compagnie B et de 425 pour la compagnie C. La date d'implantation de l'horaire variable dans les trois entreprises dépasse largement le critère d'admissibilité qui avait été fixé à une année. Le tableau 2 présente également la durée des plages fixes et des plages mobiles qui est de deux heures ou deux heures et demie dans tous les cas sauf pour la plage fixe de l'après-midi de la compagnie B qui est de 1 heure et demie. La période de référence utilisée est de quatre semaines pour les trois entreprises et on peut voir que l'accumulation d'un bon nombre d'heures de crédit ou de débit est possible partout. Les compagnies diffèrent cependant quant à l'enregistrement du temps, la compagnie A ayant le "système d'honneur", la compagnie B, les feuilles individuelles et la compagnie C, le totaliseur.

TABLEAU 2

DESCRIPTION DES FORMULES D'HORAIRES VARIABLES

EN VIGUEUR DANS LES ENTREPRISES AYANT FOURNI LES SUJETS DE LA PRESENTE ETUDE

ENTREPRISE	SECTEUR D'ACTIVITE	DATE D'IMPLANTATION	AVANT-MIDI			APRES-MIDI			PERIODE DE REFERENCE	CAISSE D'HEURES		SYSTEME D'ENREGISTREMENT
			DEBUT DE LA PLAGE MOBILE	DEBUT DE LA PLAGE FIXE	FIN DE LA PLAGE FIXE	DEBUT DE LA PLAGE FIXE	DEBUT DE LA PLAGE MOBILE	FIN DE LA PLAGE MOBILE		CREDIT	DEBIT	
A	Siège social entreprise manufacturière	06/73 (2ans 9mois)	8:00	10:00	12:30	13:30	16:00	18:00	4 sem.	10	10	"système d'honneur"
B	Assurances	07/74 (1 an 8mois)	8:00	10:00	12:00	14:00	15:30	17:30	4 sem.	10	10	feuilles individuelles
C	Assurances	06/73 (2ans 9mois)	7:30	10:00	12:00	14:00	15:30	18:00	4 sem.	14	14	Totalisateur

2. Description des sujets

Les 35 volontaires qui ont participé à cette étude ont été recrutés par les employeurs. On avait demandé à ces derniers de choisir, en proportion à peu près égale, des célibataires, des mariés sans enfant et des mariés avec enfants, des hommes et des femmes.

Le groupe de sujets se répartit entre 15 hommes et 20 femmes soient 8 célibataires, 12 mariés sans enfant et 15 mariés avec enfants (tableau 3). L'âge des sujets varie de 21 à 62 ans; la catégorie 25-36 ans est la plus représentée (15 sujets), les 21-25 ans et les 36-45 ans regroupant, dans l'ordre, 9 et 8 sujets.

En ce qui concerne le niveau d'éducation, tous les employés recrutés ont entre 10 et 18 années d'études. La majorité, soit 60%, ont étudié pendant 10, 11 ou 12 années.

Les chercheurs ont demandé à rencontrer quelques superviseurs dans chaque entreprise. Sept (7) des 35 employés interviewés faisaient donc partie de la maîtrise. Pour ce qui est du reste de l'échantillon, les emplois les plus représentés sont les administrateurs et adjoints à l'administration (11 sujets), les secrétaires (7 sujets) et les souscripteurs (5 sujets). Les employés interviewés sont donc tous des cols blancs et un bon nombre d'entre eux sont des cadres.

Près du tiers des individus interrogés sont au service de leur employeur depuis 5 à 8 ans (13 sujets). Les autres employés peuvent être répartis en deux groupes de 11, groupes dont le nombre d'années

TABLEAU 3

RÉPARTITION DES SUJETS SELON LE SEXE
ET LA SITUATION FAMILIALE

SITUATION FAMILIALE	SEXE		TOTAL (statut)	
	Homme	Femme	N	Z
Célibataire	3	5	8	22.9
Marié avec enfants	6	9	15	42.8
Marié sans enfant	6	6	12	34.3
TOTAL (sexe)	15	20	35	100.0

d'ancienneté est, dans un cas, inférieur à cinq et, dans l'autre, supérieur à huit.

Le travail effectué par les sujets se fait surtout "parfois seul, parfois en équipe" (15 sujets) ou encore "de façon surtout individuelle" (14 sujets). Très peu fonctionnent "toujours en équipe" (1 sujet) ou "toujours seul" (1 sujet).

Enfin, l'échelle des salaires des sujets débute à $5,000. et s'étend jusqu'à plus de $20,000. On retrouve 18 sujets dans la catégorie $10,000. - $14,999., alors que 7 sujets gagnent plus de $15,000., et 10, moins de $10,000.

3. Méthodologie

a) Instruments de mesure

Afin d'atteindre les objectifs de la présente étude, trois instruments de mesure ont été retenus: le questionnaire, l'entrevue de groupe et l'entrevue individuelle (un exemplaire du questionnaire et les schémas d'entrevue sont présentés à l'appendice A).

Le questionnaire visait à recueillir les informations d'ordre biographique nécessaires à la description de l'échantillon de même que les données précises concernant les comportements des sujets (heures d'arrivée et de départ, position par rapport à la caisse d'heures, etc.).

Les entrevues avaient un double objectif, d'une part,

préciser l'information obtenue à l'aide des questionnaires et cerner les opinions relatives aux modifications de comportements survenues et, d'autre part, aborder le domaine de la vie hors-travail, non-couvert par le questionnaire. Les entrevues étaient de type semi-structuré: les interviewers possédaient le même schéma d'entrevue mais ils avaient le loisir d'approfondir certains aspects selon l'intérêt et la volubilité des sujets.

b) Déroulement de l'enquête

La cueillette des données s'est faite au mois de février 1976. La formation des groupes pour fins d'entrevues a été effectuée par les employeurs conformément aux consignes des chercheurs: obtenir des groupes homogènes quant à l'état civil et regrouper les superviseurs (sans tenir compte de l'état civil dans leur cas).

Une fois les groupes formés au sein de chacune des entreprises, une équipe de cinq interviewers se rend sur place. Les entrevues de groupe sont partagées entre trois interviewers alors que les entrevues individuelles sont menées par les deux autres membres de l'équipe, à une exception près.

Les schémas d'entrevue dont la signification exacte était connue de tous les interviewers, permettaient, d'une part, d'augmenter la fidélité entre interviewers et, d'autre part, d'obtenir une consistance appropriée entre les différentes entrevues du même interviewer.

Les questionnaires étaient distribués à tous les sujets immédiatement avant le début de l'entrevue. Les volontaires y répondaient de façon anonyme et individuelle.

RESULTATS

Ce chapitre comporte quatre parties principales:

- l'usage de la formule par les employés
- les conséquences de l'horaire sur la vie au travail
- les conséquences sur la vie hors-travail
- l'opinion des sujets sur la formule

Il est à noter que les tableaux sont toujours construits à partir des réponses au questionnaire, les entrevues ne fournissant pas une information quantifiée. Lorsque cela pourra être utile pour l'interprétation, les citations qui proviennent des entrevues seront suivies d'une parenthèse indiquant, dans l'ordre, le sexe (M, F) et l'état civil du sujet (célibataire, marié sans enfant, marié avec enfants).

1. L sage de la formule

a) Les heures d'arrivée et de départ

Le tableau 4 présente les heures d'arrivée les plus fréquentes, les plus tardives et les moins tardives des sujets au cours du dernier mois précédant l'enquête. Le tableau 5 fournit les renseignements semblables concernant les heures de départ.

On constate que les différences individuelles sont importantes et que toutes les périodes sont utilisées, bien qu'à des degrés divers. Au total, 60% des répondants déclarent arriver le plus souvent entre 8h01 heures et 9h00 et 68% affirment quitter le plus souvent le bureau entre 4h15 et 5h15.

Les entrevues indiquent qu'un bon nombre de sujets ont conservé leurs heures régulières, en particulier les superviseurs:

> "Moi, je suis entièrement une autre personne ici puisque je suis superviseur, je ne m'en sers pas tellement, parce qu'il faut que tu sois là pour les heures de bureau, quand il y a du monde".

> "Je suis resté aux heures régulières, de 9 heures à 5 heures, parce que ça me plaisait".

Par ailleurs, les colonnes "le plus tôt" et "le plus souvent" rapportent les variations les plus extrêmes sur une période d'un mois. Elles indiquent que les sujets peuvent s'écarter sensiblement de leur comportement habituel à l'occasion.

Enfin, l'analyse n'a révélé aucune différence dans le choix des heures en fonction du sexe des sujets.

b) La régularité de l'horaire

Le tableau 6 indique combien de fois chaque sujet s'est écarté de plus d'une demi-heure de son heure habituelle d'arrivée et de départ au cours du dernier mois. Il semble que des variations sensibles et fréquentes ne soient caractéristiques que d'une minorité d'employés. En effet, près de 50% des sujets affirment s'écarter deux fois par mois ou moins de l'heure habituelle d'arrivée et près de 70% répondent de la même façon en ce qui concerne l'heure de départ.

Il est intéressant de constater, au tableau 6, que les femmes présentent une plus grande régularité que les hommes, surtout en ce

TABLEAU 4

HABITUDES DES SUJETS QUANT A L'HEURE D'ARRIVEE AU TRAVAIL
EN FONCTION DE LA COMPAGNIE D'ORIGINE

HEURE D'ARRIVEE	LE PLUS TOT			Total	LE PLUS TARD			Total	LE PLUS SOUVENT			Total
	A	B	C		A	B	C		A	B	C	
AVANT 7h30	1	1	2	4	-	-	-	-	0	1	0	1
7h31 - 7h45	0	0	1	1	-	-	-	-	0	0	1	1
7h46 - 8h00	1	5	6	12	0	1	2	3	0	1	2	3
8h01 - 8h15	1	1	2	4	-	-	-	-	0	1	2	3
8h16 - 8h30	3	0	2	5	0	1	1	2	2	2	4	8
8h31 - 8h45	3	0	0	3	0	0	4	4	-	-	-	-
8h46 - 9h00	2	0	2	4	1	0	1	2	2	1	2	5
9h01 - 9h15	0	1	0	1	3	0	1	4	3	0	0	3
9h16 - 9h30	-	-	-	-	3	0	0	3	0	1	2	3
9h46 - 10h00	-	-	-	-	1	3	2	6	-	-	-	-
10h01 - et +	-	-	-	-	0	1	3	4	-	-	-	-
Pas de réponse	0	0	1	1	3	2	2	7	4	1	3	8
TOTAL	11	8	16	35	11	8	16	35	11	8	16	35

TABLEAU 5

HABITUDES DES SUJETS QUANT A L'HEURE DE DEPART
EN FONCTION DE LA COMPAGNIE D'ORIGINE

HEURE DE DEPART	LE PLUS TOT			Total	LE PLUS TARD			Total	LE PLUS SOUVENT			Total
	A	B	C		A	B	C		A	B	C	
AVANT 15h00	0	0	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-
15h16 - 15h30	0	4	2	6	-	-	-	-	-	-	-	-
15h31 - 15h45	0	0	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
15h46 - 16h00	1	1	4	6	0	0	2	2	0	2	3	5
16h01 - 16h15	0	0	1	1	-	-	-	-	0	0	1	1
16h16 - 16h30	3	1	3	7	0	0	2	2	1	3	3	7
16h31 - 16h45	3	0	1	4	0	1	3	4	1	1	3	5
16h46 - 17h00	2	1	0	3	2	0	2	4	4	1	1	6
17h01 - 17h15	-	-	-	-	3	0	0	3	1	1	1	3
17h16 - 17h30	1	0	0	1	2	5	1	8	0	0	1	1
17h31 - 17h45	-	-	-	-	1	1	1	3	0	0	1	1
17h46 et +	-	-	-	-	2	0	5	7	2	0	0	2
Pas de réponse	1	1	2	4	1	1	0	2	2	0	2	4
TOTAL	11	8	16	35	11	8	16	35	11	8	16	35

TABLEAU 6

NOMBRE D'ECARTS, SUR UNE BASE MENSUELLE,
DE PLUS D'UNE DEMI-HEURE DE L'HEURE D'ARRIVEE ET DE DEPART HABITUELLE
DES SUJETS EN FONCTION DU SEXE

ECART DE PLUS D'UNE DEMI-HEURE DE L'HEURE HABITUELLE	ARRIVEE		TOTAL	DEPART		TOTAL
	M	F		M	F	
Pas une fois	1	1	2	0	5	5
1 ou 2 fois	5	9	14	7	12	19
3 à 5 fois	4	6	10	4	1	5
6 à 10 fois	2	1	3	2	1	3
Plus de 10 fois	3	2	5	2	1	3
Pas de réponse	0	1	1	0	0	0
TOTAL	15	20	35	15	20	35
MOYENNE	4.5	3.4		4.0	2.0	

qui concerne les heures de départ. Cette différence est également apparue dans les entrevues.

Notons finalement que les données indiquent une plus grande régularité des heures de départ que des heures d'arrivée.

c) Les raisons du choix d'un horaire particulier

Diverses raisons sous-tendent le choix d'un horaire particulier. Le transport représente le facteur de décision le plus important:

> "Moi, c'est parce que je prends le train". (M, MSE)
> "Je voyage avec ma femme qui travaille au centre-ville et qui commence à 8 heures et demie". (M, MSE)
> "Moi, je fais de 8 heures et demie à 4 heures et demie à l'année longue. C'est plutôt pour le transport". (F, MSE)
> "Je vais reconduire ma fille au CEGEP". (F, ME)

Comme on peut le voir, le transport est souvent lié au contexte familial. D'ailleurs très peu de célibataires invoquent cette raison.

D'autre part, plusieurs choisissent un horaire qui leur permettra de mieux travailler:

> "Quand tu arrives de bonne heure au bureau, tu fais l'ouvrage et tu n'es pas embêté par les autres".
> "Dans certaines positions, tu ne peux pas faire ton travail aux heures régulières parce que tu ne peux pas te concentrer".
> "Tout dépend du travail".

Un bon nombre de superviseurs entrent dans cette catégorie et conservent l'horaire conventionnel en raison de leurs fonctions.

Les saisons ont également été mentionnées à plusieurs reprises:

"C'est plutôt l'été que c'est avantageux".
"L'été, ça nous permet de profiter du soleil".
"Moi, à ce temps-ci de l'année, c'est du 9 à 5 mais, quand l'été va arriver, je change mes heures pour du 8 à 4".

Les raisons énumérées ici ont la propriété d'être durables. L'horaire des trains, par exemple, est habituellement stable et permanent. De là découle logiquement le peu de variation qui a été constaté dans les heures d'arrivée et de départ des sujets (tableau 3). Les principales raisons amenant à choisir un horaire de travail étant invariables, l'horaire le sera aussi inévitablement.

Les autres raisons invoquées ont été le besoin de sommeil et la charge de travail à accomplir. Ces raisons sont variables et doivent amener l'individu qui les invoque à varier souvent ses heures d'entrée et de sortie.

d) La pause médiane

La majorité des sujets (21) prennent soit une heure, soit une demi-heure pour dîner. Ces comportements sont surtout typiques dans les entreprises B et C. Comme le montre le tableau 7, plus de la moitié des sujets de la compagnie A prennent une heure et quart ou une heure et demie. Or, le temps théoriquement alloué, dans la compagnie A, n'est que d'une heure (cf. tableau 2) alors qu'il atteint deux heures dans les deux autres entreprises! Il faut rappeler qu'à la compagnie A, du moins

TABLEAU 7

HABITUDES DES SUJETS PAR RAPPORT A LA PAUSE MEDIANE

TEMPS PRIS POUR DINER	COMPAGNIES A	B	C	TOTAL
Moins de 30 minutes	0	1	0	1
30 minutes	0	3	7	10
45 minutes	1	2	3	6
1 heure	4	2	5	11
1 heure 15 minutes	2	0	1	3
1 heure 30 minutes	4	0	0	4
TOTAL	11	8	16	35

dans les services étudiés, on insistait fort peu sur le contrôle du temps de présence au travail. Les sujets des deux autres entreprises présentent par contre une diminution du temps pris pour dîner comme l'illustrent ces interventions:

> "Moi, je prenais une heure, une heure et demie pour dîner; maintenant, je me trouve porté à prendre une demi-heure".

> "Au lieu de prendre une heure pour dîner, je prends seulement une demi-heure".
> "Une demi-heure, 45 minutes dans le plus..."

Les quelques rares occasions où un individu profitera des deux heures allouées pour dîner, ce sera pour des courses urgentes. La majorité préfère accumuler une réserve:

> "Je prends seulement une demi-heure. Si le lendemain, j'ai besoin de 15 minutes, je le prendrai sur ça".
> "Je me trouve porté à prendre une demi-heure pour pouvoir accumuler assez d'heures pour prendre une journée de congé".

e) Le report

Les entrevues et les questionnaires ont indiqué que la majorité des sujets (environ les deux tiers) affichent un crédit. Un crédit de 3 à 5 heures constitue le cas le plus typique. Seulement quatre sujets sont en débit (tableau 8).

La compagnie A présente un cas particulier. Comme on peut le voir au tableau 8, peu d'employés y font usage du report. Au cours d'une entrevue, un sujet déclarait à cet effet qu'on ne prenait pas la

TABLEAU 8

POSITION DES SUJETS PAR RAPPORT A LA CAISSE D'HEURES DANS LES TROIS ENTREPRISES

CAISSE D'HEURES	COMPAGNIES A	B	C	TOTAL
En crédit	1	7	13	21
En débit	1	1	2	4
Ni l'un ni l'autre	7	0	1	8
Pas de réponse	2	0	0	2
TOTAL	11	8	16	35

peine de calculer ses heures de présence, ce qui concorde avec les remarques précédentes à l'effet que la formule de la compagnie A, dans les services étudiés, se distingue des autres par une absence quasi-totale du contrôle des heures de présence.

Les heures accumulées seront utilisées à des fins diverses telles que "pour étudier (M, MSE), "à se lever tard le matin" (M, Cél) ou encore "pour faire n'importe quoi; flâner, lire, regarder la télé" (F, MSE).

f) Les jours de congé

Les formules étudiées permettaient aux employés d'utiliser le report de façon à s'accorder une journée de congé ou deux par mois. En fait, la plupart des répondants (20 sur 32) disent avoir pris des journées complètes de congé dans la dernière année (6 ou 7 jours en moyenne). Même si douze sujets déclarent n'avoir pris aucun congé depuis un an, il faut remarquer que huit d'entre eux viennent de la compagnie A. Encore là, la formule particulière de cette compagnie est peut-être à l'origine de ce résultat.

Quelques superviseurs seulement ont déclaré avoir pris congé, peut-être en déléguant quelqu'un pour les remplacer. Ceux qui n'osent pas s'absenter ont du moins la possibilité d'accumuler du temps pour allonger les dîners.

Les superviseurs notent que la prise de congé est plus en vogue chez les jeunes. Tous les superviseurs de la compagnie B

s'accordent à dire que les congés "C'est peut-être plus marqué au niveau des plus jeunes, de ceux qui ont moins de responsabilité, de ceux qui commencent". Bon nombre relient ce phénomène à la motivation au travail: les plus âgés accumuleraient des heures mais comme "ils ont à coeur de faire un travail réellement poussé", ils ne prendraient des jours de congé que lorsque le travail le permet. Par contre, les jeunes, les derniers arrivés dans la compagnie, se diraient: "J'y ai droit, je le prends".

Nous n'avons pas trouvé de telles différences dans les questionnaires. Il est vrai que la plupart de nos sujets avaient plus de 25 ans d'âge et plus d'un an d'ancienneté.

g) Résumé

Même si plusieurs sujets, surtout au niveau de la maîtrise, choisissent un horaire personnel qui se rapproche beaucoup de l'ancien horaire fixe, les différences individuelles dans les heures d'arrivée et de départ sont sensibles. Toutes les périodes sont utilisées, bien qu'à des degrés divers. D'un jour à l'autre, la majorité des sujets font preuve d'une grande régularité dans leurs choix: ils ne s'écartent qu'occasionnellement de l'horaire habituel. La raison en est que les principaux déterminants de leur choix sont stables (les moyens de transport, l'adaptation de l'horaire aux saisons, le désir de travailler durant les plages de tranquilité au bureau). La majorité des employés préfèrent également raccourcir la pause du midi pour accumuler une réserve de temps. La plupart affichent d'ailleurs un crédit à la fin de la

période de référence. Ce crédit sera souvent transformé en jours de congé, surtout chez les plus jeunes au dire des superviseurs.

Dans notre échantillon, les femmes affichaient des horaires plus réguliers et des crédits moins considérables que les hommes. Il nous faudrait cependant des observations beaucoup plus nombreuses pour que ce résultat soit concluant.

2. Conséquences sur la vie au travail

Les données qui se rapportent aux conséquences de l'horaire variable sur la vie au travail ont été regroupées sous trois grands thèmes. Nous avons d'abord étudié les changements que l'introduction de l'horaire avait entraînés dans les politiques relatives au temps de travail. Nous nous sommes également penchés sur les répercussions de l'horaire au niveau du travail lui-même, au niveau des tâches. Enfin, nous avons recueilli des commentaires portant sur les relations entre individus dans l'organisation.

a) Politiques relatives au temps de travail

i) La saisie des temps

Avant l'introduction du nouvel horaire, les entreprises A et B utilisaient un "système d'honneur". Le superviseur exerçait un contrôle plus ou moins informel des présences. Dans l'entreprise C, la majorité des sujets devaient signer une feuille de présence (individuelle ou de groupe). Aujourd'hui, l'entreprise A ne contrôle pas l'assiduité (système d'honneur), l'entreprise B a recours aux feuilles de présence

individuelle et l'entreprise C s'est équipée de totalisateurs.

Le tableau 9 indique que, quels que soient les systèmes utilisés, la majorité des sujets estiment l'ancien système "plutôt satisfaisant" et le nouveau "complètement satisfaisant". La satisfaction paraît cependant un peu moins élevée pour les sujets de l'entreprise C, tant en ce qui concerne l'ancien système (feuilles de présence) que le nouveau (totalisateur).

Les résultats du questionnaire ont été confirmés dans les entrevues. En effet, le système d'honneur et les feuilles de présence individuelle ont été accueillis de façon positive par tous. Le totalisateur a aussi été bien accepté par la majorité mais il a suscité quelques commentaires défavorables:

> "La seule chose, c'est que tu oublies souvent de mettre ta clef, c'est très embêtant... Moi je n'aime pas ça, dans le sens qu'il faut que je surveille ma clef".
> "...tourner la petite clef, enlever la petite clef, oublier la petite clef et leur créditer une demi-heure, je trouve ça un peu ennuyeux. Ca arrive très souvent".

ii) Les retards

En ce qui concerne les retards incontrôlables (ceux qui surviennent à la suite de tempêtes ou de grèves des transports en commun), bon nombre d'employés dénoncent le retrait de certains privilèges:

> "Avant, il y avait une tempête... c'était deux ou trois heures de retard... la compagnie venait de perdre deux ou trois heures de notre temps. Tandis que là, deux ou trois heures, c'est mon temps".

TABLEAU 9

SATISFACTION FACE AUX SYSTEMES DE SAISIE
DES TEMPS ANTERIEURS ET ACTUELS

SATISFACTION	AVANT				MAINTENANT			
	Entreprises			Total	Entreprises			Total
	A	B	C		A	B	C	
Complètement satisfait	3	2	2	7	7	6	10	23
Plutôt satisfait	4	4	10	18	0	1	5	6
Plutôt insatisfait	0	1	4	5	0	1	1	2
Complètement insatisfait	0	1	0	1	0	0	0	0
Pas de réponse	4	0	0	4	4	0	0	4
TOTAL	11	8	16	35	11	8	16	35

"Le désavantage, c'est qu'avant, quand on était en retard à cause d'une tempête, on était payé quand même. Maintenant, si on arrive deux heures en retard, on perd deux heures".

Les employés de la compagnie C ont toutefois révélé qu'ils pouvaient être dédommagés dans certains cas:

"S'il y a une très grosse tempête, on est payé quand même pour toute la journée".

En contrepartie, un grand nombre d'interventions louent la nouvelle formule: la tension due à la notion de ponctualité, à la crainte d'être en retard a disparu.

"C'est ça le point principal de toute la question des heures flexibles".
"Moi, c'était mon problème. La tension est moins forte".
"Ce matin, je prenais mon café chez moi bien tranquillement, je n'étais pas pressée... J'étais sûre de ne pas être en retard".

iii) Les absences de courte durée

Un superviseur souligna qu'en comparant les quatre mois précédant l'introduction de l'horaire variable aux quatre mois suivants il avait constaté une diminution des absences d'environ 50%.

"Il n'y a plus de rendez-vous le jour maintenant. Avant, même si tu avais un rendez-vous à 3h30, tu étais payé jusqu'à 4h30. Maintenant, tu n'es pas payé".

Peu de témoignages ont été obtenus relativement aux absences de courte durée. Les quelques interventions recueillies montrent toutefois que certains employés sont pleinement conscients des "désavantages" de l'horaire sous ce chapitre:

"Maintenant, toutes les absences sont sur les heures flexibles. C'est très malheureux".
"Les visites chez le médecin aussi il faut les prendre sur notre temps. Avant, on était payé quand même".

b) Les tâches

i) Le réaménagement des tâches

L'introduction d'un horaire variable n'a impliqué aucun réaménagement des tâches pour les employés.

"Les variations dans nos heures ne dérangent pas notre travail. On peut accomplir la même tâche aussi facilement".
"Je fais le même travail qu'avant".

Si la nature du travail est inchangée, sa répartition entre employés, sa répartition entre les différents jours, voire même sa planification, pourraient avoir été améliorées selon un petit nombre de sujets:

"Avant, c'était toujours les mêmes qui travaillaient. Aujourd'hui, c'est plus séparé, c'est mieux réparti".
"Je suis porté à faire beaucoup une journée puis, le lendemain en faire moins".
"Si vous prenez une journée flexible, il faut que votre ouvrage soit planifié".

Le groupe des superviseurs se distingue des autres employés en signalant certaines modifications:

"Oui, moi je calcule que l'horaire variable a amélioré la tâche. C'est beaucoup moins de supervision".
"Ca prend de la surveillance... mais beaucoup moins, ils se surveillent entre eux".

Bon nombre de ces "modifications" chez les superviseurs concernent par ailleurs la gestion de l'horaire variable lui-même:

> "Le décompte des heures, c'est assez fastidieux".
> "La compilation des heures flexibles, à la fin de chaque période, c'est un travail additionnel qu'on n'avait pas avant".
> "S'assurer de coordonner la présence, d'enregistrer le temps, d'accorder des journées flexibles, ça demande un peu plus d'administration".

ii) Motivation au travail

Quelques superviseurs ont noté une augmentation de l'intérêt pour le travail:

> "Avec l'horaire flexible, les employés se sentent plus responsables".
> "Moi, je trouve que les gens ont plus tendance à travailler".

Pour d'autres, l'horaire n'a rien changé à la motivation, à l'intérêt vis-à-vis des tâches ou encore l'accent s'est-il porté plutôt sur le temps que sur le travail à accomplir.

> "Ceux qui n'en avaient pas avant (de motivation) n'en ont pas plus maintenant".
> "Oui, mais pas à cause du travail, pas sur le côté intérêt au travail. Ils vont accumuler des heures pour la journée flexible, mais ceux qui n'étaient pas intéressés à leur travail avant ne le seront pas plus maintenant".
> "Maintenant, les employés sont beaucoup plus orientés sur le système d'horaire. Certains employés attachent plus d'importance au temps qui s'accumule qu'au travail à être fait".
> "Il y a ceux qui sont en poste, qui ont à coeur de faire le travail: ils n'ont pas besoin du "flextime" comme facteur de motivation. Par contre, au niveau des plus jeunes, ils ne sont pas motivés au vrai sens du terme motivation, mais leur motivation, c'est la journée flexible qu'ils se sont accumulée".

Par ailleurs, les employés n'ont pas perçu de modification dans le style de supervision de leurs supérieurs et s'estiment satisfaits de la supervision reçue:

> "Ca n'a pas changé le système parce qu'avant on était jamais surveillé et maintenant on ne l'est pas plus".

Pour en rester au chapitre des attitudes face au travail, notons que les réponses au questionnaire révèlent un taux de satisfaction élevé dans les trois entreprises quoique les sujets de l'entreprice C manifestent une satisfaction moindre face à l'emploi (tableau 10). On se rappelera que la satisfaction face au système de saisie des temps y était également moins élevée. De fait, dans cette entreprise, les sujets les moins satisfaits de leur emploi tendent également à se dire moins satisfaits du système d'enregistrement (tau de Kendall = 0.77). Il n'est malheureusement pas possible de préciser quel lien de causalité peut exister entre les deux variables.

c) Les relations interpersonnelles

i) Les communications centrées sur la tâche

D'après les employés, le nouvel horaire ne causerait pas (ou fort peu) de problèmes de communication:

> "Ca ne dérange pas du tout. On ajuste notre travail. On s'y habitue".
> "C'est seulement une question d'adaptation".

Il peut arriver qu'on ait besoin de quelqu'un et que ce dernier soit absent. Mais les communications peuvent fort bien se faire

TABLEAU 10

SATISFACTION FACE A L'EMPLOI
DANS LES TROIS ENTREPRISES

J'AIME MON TRAVAIL	ENTREPRISE A	ENTREPRISE B	ENTREPRICE C	TOTAL
Enormément	6	4	2	12
Beaucoup	3	4	11	18
Moyennement	1	0	2	3
Assez peu	1	0	0	1
Pas du tout	0	0	1	1
TOTAL	11	8	16	35

durant les plages fixes. D'ailleurs, ceux-là mêmes qui ont attiré notre attention sur ce problème soulignent que "ça ne m'est jamais arrivé".

Les superviseurs semblent s'inquiéter fort peu du fait que leurs employés ne choisissent pas nécessairement un horaire semblable au leur:

> "Les horaires variables sont basés sur le bonne foi des gens. Au niveau travail, c'est pas mal la même chose. Je ne suis pas là pour les surveiller, mais on sait que le travail se fait pareil".

Toutefois, une étroite coopération entre les employés doit assurer la permanence des services:

> "On s'arrange entre nous. Tout le monde s'entraide".
> "Les gens normalement s'organisent entre eux pour qu'il y ait au moins quelques personnes entre 8h30 et 16h30".
> "Ca aide à l'esprit d'équipe. Vas-tu entrer demain? Moi, je n'entrerai pas. Ca fait une petite communication de plus dans les départements".

ii) Communications personnelles

Dans l'ensemble, les sujets ont exprimé des opinions diversifiées sur l'effet des horaires quant aux relations informelles. Un premier groupe estime qu'il n'y eu aucun changement:

> "Non, ce n'est rien. Dans notre équipe les communications sont très bonnes".

Mais un nombre important d'interventions reflète une diminution des relations sociales:

"Les gens se parlent moins, on se connaît moins".
"Ca coupe sur les connaissances: on se faisait plus d'amis auparavant".
"Avant, l'heure de dîner, c'était de midi à une heure. On se rencontrait. Maintenant, on peut partir à midi et quart, midi et demi. On ne se rencontre plus".
"J'ai des amis dans un département. Ca adonne mieux s'ils vont manger à telle heure. J'ai donc perdu beaucoup de compagnes".

d) Résumé

Les employés semblent avoir bien accepté l'introduction d'un nouveau système de saisie des temps. La plupart estiment le nouveau système plus satisfaisant que l'ancien. On s'accorde à dire que l'absence de stress relié aux retards, à la ponctualité et l'impression de liberté qui en résulte est un avantage important. Les employés déplorent par contre le retrait de certains privilèges au niveau des absences de courte durée ou du temps perdu lors de retards inévitables.

Le nouvel horaire n'a pas modifié la nature du travail à accomplir (si ce n'est que les superviseurs auront à comptabiliser les heures de présence). Les données n'indiquent pas clairement, non plus, que l'horaire ait pu modifier l'attitude ou la motivation des employés face au travail.

L'horaire n'a pas gêné sensiblement les communications centrées sur la tâche. Il semble même stimuler les employés à coordonner leur travail quand il s'agit d'assurer une permanence. Cependant, les contacts sociaux, informels, les rencontres au moment des repas sont souvent devenus plus difficiles à cause des horaires différents des employés.

3. Conséquences sur la vie hors-travail

Les résultats rapportés dans cette section ont été regroupés sous les thèmes suivants: les activités familiales, les affaires personnelles, les loisirs, le transport et, à un niveau plus général, l'équilibre de la vie au travail et hors-travail.

a) Les activités familiales

Peu de sujets ont noté des changements dans leur vie familiale. Comme il fallait s'y attendre, la plupart de ces interventions proviennent de sujets mariés. On a surtout constaté que l'horaire variable pouvait permettre de passer plus de temps avec le conjoint ou les enfants:

> "C'est cette disponibilité envers elle, ses parents et la famille. Sans les horaires variables, je n'aurais pas eu cette disponibilité". (M, MSE)
> "Si je veux rester le matin et jouer avec eux (les enfants), je vais rester le matin et jouer avec eux". (M, ME)
> "En partant à quatre heures, ça allonge la veillée, ça donne plus de temps pour la vie personnelle". (M, MSE)

En outre, l'horaire peut s'adapter en fonction des tâches ménagères:

> "J'arrive à la maison vers 16 heures, ça me donne le temps de faire beaucoup de choses avant de souper, avant que le mari arrive". (F, ME)
> "Maintenant, quand je pars, mon ménage est fait". (F, ME)

Rappelons que, même si les propos rapportés ci-dessus sont positifs, plusieurs sujets n'ont pas noté de changements sensibles. Un employé qui disait voir plus longtemps ses enfants le matin avec le

nouvel horaire constatait qu'il les voyaient moins souvent le soir. De même, bien que des employées estiment l'organisation des tâches ménagères facilitée, un sujet notait que sa femme pouvait, dorénavant, moins facilement planifier les heures de souper.

b) Les affaires personnelles

On s'accorde à dire que le nouvel horaire permet plus facilement aux employés de vaquer à leurs affaires personnelles sur semaine:

> "Je dis à mon patron: Aujourd'hui, je n'entrerai pas avant onze heures, j'ai des affaires personnelles, mais s'il y avait du travail, je resterais jusqu'à sept, huit heures le soir".
> "Si je dois aller au magasin, je m'arrange pour partir à 15 heures, 15 heures et demie".

c) Les loisirs et le repos

Un nombre relativement élevé de sujets ont déclaré que le nouvel horaire favorisait l'organisation de leurs loisirs: le golf, le jardinage, le bricolage, le ski, le théâtre, les pique-niques, etc. Cependant, le nouvel horaire n'a pas modifié le type de loisirs auxquels les sujets s'adonnaient. Une seule employée a fait exception en affirmant avoir entrepris plusieurs activités nouvelles suite à l'introduction de l'horaire variable.

L'horaire peut, par contre, poser quelques problèmes dans le cas d'activités de groupe:

"Si je veux lire un livre, il n'y a pas de problème. Mais si je veux jouer à un sport, il faut être plus qu'un et si ce ne sont pas des gens qui ont le même système, ça désorganise automatiquement".

Mentionnons enfin que les employés perçoivent des avantages de l'horaire en ce qui concerne le repos ou le sommeil:

"Personnellement, j'en vois parce que je n'aime pas me lever très tôt".
"Quand je me couche tard, au lieu de courir le matin pour arriver à l'heure, je peux prendre mon temps".

d) Le transport

On affirme souvent que l'horaire variable peut faciliter les déplacements entre le domicile et le lieu de travail. D'une part, lorsque les deux membres du couple occupent un emploi, ceux-ci pourraient agencer leurs horaires de façon à voyager ensemble. D'autre part, l'horaire variable permettrait de gagner du temps en évitant les heures de pointe ou en diminuant les temps morts dus à une incompatibilité entre l'horaire de travail et celui des trains ou des autobus.

Vingt sujets avaient un conjoint qui occupait un emploi. Six d'entre eux voyageaient avec leur conjoint pour se rendre au travail avant l'introduction de l'horaire variable et deux de plus le font aujourd'hui.

Les résultats concernant la réduction de la durée des trajets sont plus concluants. Neuf sujets affirment avoir réduit cette durée alors que le cas inverse ne s'est jamais produit. Dans les entrevues, on a d'ailleurs reçu plusieurs commentaires favorables:

"C'est fantastique... ça me permet d'éviter la circulation, ça, c'est un gros point".
"Beaucoup plus de facilité pour voyager... c'est beaucoup plus facile que ce soit dans le métro ou sur la rue ou pour traverser les ponts".

Les gains de temps sont évalués, en moyenne, à 15 minutes par déplacement. Il est à noter que tous les sujets ayant réduit la durée du trajet se recrutent parmi les gens mariés (tableau 11). Rappelons cependant que cinq des huit célibataires travaillaient dans l'entreprise A, de sorte qu'il est difficile d'interpréter ces résultats. De plus, il est apparu dans les entrevues que certains sujets mariés ne peuvent voyager à des heures différentes à cause de l'horaire traditionnel de leur conjoint.

"... ça changerait rien parce que mon mari a des heures brisées...".
"Je voyage avec mon mari. J'arrive toujours à la même heure au bureau. Il n'a pas les horaires variables; s'il les avait, j'en profiterais autrement".

e) L'équilibre entre la vie au travail et hors-travail

Les employés interviewés ont en général répondu très positivement à la question cherchant à savoir si les horaires variables leur permettaient d'équilibrer la vie au travail et la vie hors-travail.

"Oui, c'est dix fois mieux qu'avec les horaires conventionnels: c'est flexible, ça s'agence bien avec mon travail et chez moi". (F, ME)
"Oui, absolument parce que le gros avantage c'est à la fin de la journée, d'avoir plus de temps; le matin on a plus d'enthousiasme, plus d'énergie". (M, MSE)
"J'ai beaucoup plus de temps, de flexibilité. Ca me permet d'agencer mon travail et les autres sphères de la vie". (M, MSE)

TABLEAU 11

DUREE DES TRAJETS POUR SE RENDRE AU TRAVAIL
EN FONCTION DE L'ETAT CIVIL

	CELIBATAIRES	MARIES SANS ENFANTS	MARIES AVEC ENFANTS	TOTAL
Autant de temps	8	9	9	26
1-10 minutes de moins	0	1	1	2
11-20 minutes de moins	0	2	4	6
21-30 minutes de moins	0	0	1	1
TOTAL	8	12	15	35

Comme on peut le voir, le fait d'avoir plus de temps ou plutôt le fait de pouvoir organiser son temps semble être, selon les dires des sujets, le facteur qui déclenche un meilleur équilibre entre la vie au travail et la vie hors-travail.

f) Résumé

Il est d'autant plus difficile de préciser les conséquences de l'horaire variable sur la vie hors-travail que chaque individu utilisera les nouvelles possibilités d'une façon différente pour répondre à des besoins personnels. Certains sujets estiment voir leur conjoint ou leurs enfants plus souvent ou du moins profiter plus de ces moments. Certains sujets profitent de l'horaire pour vaquer à leurs affaires personnelles sur semaine ou de façon à organiser leurs loisirs. D'autres déterminent principalement leur horaire en fonction de leurs moyens de transport. Ce qui ressort, c'est que l'horaire variable, sans entraîner des changements vraiment considérables dans les comportements, le style de vie, est généralement évalué de façon positive quant à ses effets sur la vie hors-travail.

4. Opinion globale sur l'horaire variable

Après avoir analysé la réaction des sujets face à différents éléments de l'horaire variable, il convient d'étudier leur opinion face au phénomène dans son ensemble.

Comme l'indique le tableau 12, les sujets sont presqu'unanimement favorables à l'horaire variable et ce, quelle que soit

TABLEAU 12

OPINIONS GLOBALES SUR LES HORAIRES DE TRAVAIL
AVANT ET APRES L'INTRODUCTION DE L'HORAIRE VARIABLE

AVANT		MAINTENANT	
Pour l'ancien horaire	3	Pour l'ancien horaire	1
Pour la formule actuelle telle quelle	24	Pour la formule actuelle telle quelle	29
Indécis	1	Pour une autre formule d'horaire variable	4
Je n'étais pas là	6		
Pas de réponse	1	Pas de réponse	1
TOTAL	35	TOTAL	35

l'entreprise d'où ils proviennent. Les interventions qui suivent reflètent bien le sentiment général:

> "J'ai vu quatre ou cinq systèmes. C'est le meilleur que j'ai connu".
> "Je trouve que c'est le meilleur (horaire) qu'on ait jamais eu".

La grande majorité accepte la formule actuelle telle quelle tandis que quatre sujets préconisent une formule d'horaire variable modifiée. Deux des trois sujets qui, avant l'introduction, aurait préféré le maintien de l'horaire fixe ont changé d'avis par la suite.

L'évaluation largement positive que reçoit l'horaire variable semble liée à un certain sentiment de liberté qu'éprouvent les sujets interrogés, liberté émergeant, entre autres, de la possibilité de choisir leurs heures de travail:

> "J'aime beaucoup la liberté de choisir mes horaires".
> "Le fait que nous sachions que ce soit là, ça nous donne une responsabilité personnelle vis-à-vis son travail. On sent cette liberté là. La majorité des gens ont gardé leur ancien horaire, de 9 à 5, mais on sent que si on rentre à 10 heures, il n'y a pas de problème".
> "Moi, étant un vieil employé, je suis porté à rester aux mêmes heures. Mais je trouve que cela donne une certaine flexibilité".
> "C'est l'avantage principal (...) ils sont libres. Ils n'ont jamais mentionné la question transport ou quoi que ce soit".

Il convient d'ajouter que le fait qu'un employé n'utilise pas les nouvelles possibilités qui lui sont offertes n'altère en rien l'opinion favorable qu'il possède face à l'horaire variable. Du moins a-t-il le loisir de changer d'horaire s'il le désire, et il reconnaît

la valeur de l'horaire pour les autres employés:

> "C'est pratique... surtout quand on a la possibilité de s'en servir".
> "Pour ceux qui peuvent s'en servir c'est très bien. Pour moi, c'est correct".

Les quelques interventions reflétant des opinions négatives sont issues des superviseurs:

> "Je ne bénéficie pas tellement en tant que personne de ces horaires flexibles. J'ai gagné surtout des déboires en tant que superviseur des horaires".
> "D'un autre côté, en tant que superviseur, pour organiser un département ou pour séparer les tâches, c'est un peu plus difficile qu'avant".

Des commentaires supplémentaires viennent renforcer l'opinion généralement favorable des sujets face à l'horaire variable. Une question de l'entrevue demandait aux sujets quelle serait leur réaction si l'employeur annonçait le retour aux horaires conventionnels. La plupart des sujets ont rapidement manifesté leur désaccord. Un individu a même affirmé qu'il "changerait de travail" alors qu'un autre révélait: "J'ai eu de très bonnes offres que j'ai refusées parce qu'il n'y avait pas les heures flexibles".

Bien que, de façon globale, leur opinion soit assez positive, les employés ont tout de même manifesté le désir de voir certaines améliorations à la formule.

En premier lieu, plusieurs employés ont suggéré de modifier la politique des absences pour raisons personnelles:

"Ils pourraient nous donner cinq ou six jours par année, des journées de maladie, des absences personnelles, mais que le gars pourrait prendre sans avoir à s'expliquer".
"Les absences personnelles, elles devraient être analysées individuellement. C'est ce que faisait la compagnie avant. Là on s'en vient un peu plus machine".
"J'aimerais ça qu'on ait une réserve pour les rendez-vous. Quand on attend longtemps avant de voir le médecin et qu'on revient plus tard au bureau, on doit remettre du temps...".

Viennent ensuite les modifications souhaitées dans la politique appliquée lors des retards incontrôlables (tempêtes, grèves des transports). Il serait superflu de rappeler les interventions faites à ce sujet (voir chapitre 4, I), mais il convient de souligner que bon nombre des sujets interviewés voudraient que cette politique soit revisée sans délai. Et un individu d'ajouter:

"Il ne faut pas que les horaires variables jouent trop contre nous. La compagnie sauve déjà tous les retards... En plus, il y a les congés de maladie, la compagnie gagne beaucoup".

En dernier lieu, on retrouve dans certaines compagnies un désir de flexibilité accrue, d'une liberté plus grande pour l'employé:

"J'irais plus loin dans l'horaire variable. On devrait permettre aux gens de parfaire leur éducation (...) être encore plus flexible qu'on l'est".
"J'aimerais avoir encore plus de liberté. Par exemple, pouvoir travailler quatre jours par semaine au lieu d'être restreint seulement à toutes les deux semaines".

En résumé, malgré certaines améliorations souhaitées, l'horaire variable a suscité une réaction très favorable et un retour à l'ancien horaire semblerait inacceptable aux employés.

INTERPRETATION DES RESULTATS

La présente étude constitue le dernier volet d'une série de recherches entreprises, dès 1975, par la direction générale de la recherche du M.T.M. dans le but de déterminer l'impact et les modalités d'application de l'horaire variable au Québec. En ce sens, plutôt que d'interpréter de façon indépendante les résultats de cette étude, il a semblé opportun de les replacer dans le contexte général de ces recherches. Ce chapitre se veut donc en quelque sorte la synthèse des principales conclusions qui se dégagent de toutes les études antérieures surtout en ce qui a trait aux répercussions individuelles.

L'interprétation des résultats suivra l'ordre dans lequel ont été abordés les trois grands thèmes de la présente étude, à savoir, l'usage de la formule, les conséquences sur la vie au travail et les conséquences sur la vie hors-travail.

1. L'usage de la formule

a) Les heures d'arrivée et de départ et la régularité de l'horaire

Les résultats de cette étude ont montré que les sujets interrogés arrivent maintenant plus tôt au travail et quittent plus tôt le soir. Ces résultats corroborent ceux des études européennes et américaines (Fields, 1974; Parsons, 1974; Evans, 1975; Gill et al., 1975), et ceux du rapport de la Direction générale de la recherche sur les effets organisationnels dans lequel les dirigeants de 22 des 40 entreprises de l'échantillon notaient une telle tendance chez leurs employés (Côté et Lewis, 1976).

De plus, bien que certains employés manifestent une certaine variation dans le choix des heures d'arrivée et de départ, il appert qu'en général, les sujets interviewés adoptent un horaire assez régulier. Ici encore, les résultats confirment ceux des recherches antérieures et l'hypothèse de Baudraz (1974) voulant que chaque individu soit à la recherche d'un rythme de travail qui lui convient, rythme qui, une fois trouvé, ne variera que rarement, s'impose de plus en plus comme une réalité.

Il semble que les comportements des employés s'articulent selon trois modes: on retrouve d'abord une minorité d'employés qui conservent l'horaire conventionnel (probablement les plus âgés), puis un autre groupe, majoritaire celui-là, qui adopte un horaire différent mais tout de même assez régulier et enfin, un dernier groupe, possiblement constitué de ceux qui débutent sur l'horaire variable, qui accuse une certaine variation d'un jour à l'autre.

Ces résultats sur la régularité des horaires des employés (et donc sur la prévisibilité des heures de travail) ne manqueront pas de rassurer les dirigeants d'entreprises québécoises tout comme l'ont été les dirigeants suisses et allemands (Tessier et Turgeon, 1976).

b) La pause médiane

Les résultats de cette étude ont montré que la majorité des sujets prennent maintenant soit une heure ou une demi-heure pour

déjeuner. Un bon nombre de sujets a déclaré, lors des entrevues, avoir réduit leur temps de pause le midi. Ces résultats semblent confirmer ceux des études canadiennes (Côté et Lewis, 1976; Gill et al., 1975: voir Turgeon, 1976), mais ne concorderaient pas avec les résultats - peu nombreux il est vrai - obtenus en Europe. Turgeon (1976) mentionne que dans les pays européens, certains employés, particulièrement les femmes, aimaient allonger la pause du midi de façon à prendre leur repas à la maison. Cependant, selon lui, cette habitude semble si peu ancrée dans les moeurs nord-américaines que l'hypothèse la plus probable en milieu québécois serait celle d'une diminution du temps pris pour le repas ou la détente lors de la pause médiane. Cette hypothèse est vérifiée dans les faits.

c) Le report

Les résultats de la présente enquête révèlent que la majorité des sujets (les deux tiers) affichent un crédit et que très peu d'entre eux sont en débit (quatre sur trente-cinq). Encore une fois, les comportements décelés dans cette étude correspondent à ceux découverts par tous les autres chercheurs (Côté et Lewis, 1976; Gill et al., 1975; Kapp et Proust, 1973). On pourrait croire que l'accumulation des heures de crédit correspond à un besoin de sécurité des travailleurs (Côté et Lewis, 1976) et que ces derniers n'utilisent pas le débit d'une façon délibérée, mais seulement en dernier ressort afin de faire face à des imprévus (Turgeon, 1976).

En ce qui concerne le volume du crédit, une accumulation de trois à cinq heures constitue le cas le plus typique. Ces heures pourront ainsi être utilisées de façon à prendre une demie ou une journée de congé. Ces résultats étaient également ressortis des études de Côté et Lewis (1976), de Gill et al. (1975) et d'Evans (1975).

d) Les journées de congé

La grande majorité des sujets de notre étude a déclaré avoir bénéficié de jours de congé au cours de l'année (6 ou 7 jours en moyenne). Ce n'est que dans le cas des superviseurs que la prise de congé semble moins fréquente. Quelques-uns d'entre eux seulement ont déclaré avoir pris congé, en déléguant quelqu'un pour les remplacer; les autres préfèrent utiliser leur crédit à allonger leur pause médiane. Il semble donc que les craintes exprimées par Elbing et al. (1974) soient justifiées: les superviseurs appréhenderaient que le travail ne se fasse pas durant leur absence. Ceci pourrait en outre expliquer, en partie du moins, certaines réticences des superviseurs face à l'horaire variable.

2. Conséquences sur la vie au travail

a) La saisie des temps

Les trois entreprises constituant notre échantillon utilisaient des systèmes différents de saisie des temps, à savoir le "système d'honneur", la feuille de présence individuelle et le totalisateur. Quel que soit le système, la majorité des sujets interviewés se sont dits

entièrement satisfaits de la méthode utilisée. Quelques employés utilisant le totalisateur ont cependant précisé qu'il était assez ennuyeux de toujours avoir à surveiller la clef (oubli de la mettre dans l'appareil ou de l'en enlever).

Ces résultats ne sont certes pas aussi négatifs que ceux auxquels on pourrait s'attendre. L'examen de la littérature laissait prévoir une réaction très peu favorable. En effet, pour bien des auteurs (Dowing, 1972; Baudraz, 1974; Boucher, 1974), l'obligation d'enregistrer les heures de travail constitue un inconvénient de l'horaire variable. Gill et al. (1975) mentionnent même une recherche dans laquelle cette obligation était le désagrément le plus fréquemment mentionné. Cependant, Baudraz (1974) croit que les problèmes suscités par le système d'enregistrement au début de l'implantation se résorberont avec le temps. C'est ce qui semble s'être passé, à deux ou trois exceptions près, dans le cas qui nous intéresse. Les seules réactions négatives obtenues provenaient du fait que certains employés avaient de la difficulté à s'adapter au système (oubli de la clef); l'obligation d'enregistrer les heures de travail semble avoir été acceptée sans heurts.

b) Les retards

Il ressort des commentaires des sujets interviewés que l'avènement de l'horaire variable leur a permis de réduire à néant la tension due à la notion de ponctualité, à la crainte d'être en retard.

Pour certains, ceci constitue un avantage très appréciable. Cette perception était également ressortie dans d'autres recherches (Baudraz, 1974; Gill et al., 1975).

Cependant, le point majeur qui a été abordé par notre échantillon concernait les retards incontrôlables. Il est impossible de déterminer si l'importance accordée à cet aspect n'a pas été contaminée par un effet de récence - une tempête ayant eu lieu deux ou trois semaines avant la tenue des entrevues - mais il appert que la perte de certains privilèges antérieurs a été fortement critiquée. Le mécontentement des employés était d'ailleurs ressorti dans l'étude de Côté et Lewis (1976).

Il nous semble qu'une certaine politique de compensation, telle qu'apparue dans l'une des trois entreprises visitées, devrait être prévue au moment de l'implantation de l'horaire variable. Cela contribuerait certes à atténuer une vive réaction des employés.

c) Les absences de courte durée

Peu de commentaires ont été obtenus en ce qui concerne les absences de courte durée. Les seules interventions recueillies montrent cependant que les employés sont conscients d'avoir perdu un certain avantage sous ce chapitre. Des résultats analogues avaient été obtenus par Côté et Lewis (1976) et Gill et al. (1975). Il est certain que les politiques relatives aux absences font partie des "règles du jeu" de l'horaire variable et que les employés ne peuvent que l'accepter. D'autre part, leur réaction globale s'avère tellement positive qu'on peut en

déduire que ce désavantage est relégué à une seconde place lorsqu'on le confronte aux avantages acquis par l'implantation du nouvel horaire.

d) Le réaménagement des tâches

Comme le laissaient supposer les recherches antérieures (Turgeon, 1976; Côté et Lewis, 1976), l'avènement de l'horaire variable n'a occasionné aucun réaménagement des tâches au sens strict. Les seules remarques formulées par les sujets ont trait, soit à la répartition du travail entre les différents employés (pour assurer la permanence des services, par exemple), soit à une meilleure planification du travail d'un même employé. La tâche est demeurée strictement la même, mais les modalités de son exécution ont quelque peu changé.

Ce ne sont que les superviseurs qui dénotent un changement plus marqué. Or, comme l'avait spécifié Turgeon (1976), il s'agit pour eux d'une nécessité de planification accrue, surtout en ce qui a trait à la "gestion" de l'horaire comme tel: comptabilisation des heures, des congés, coordination des présences, etc. Il serait peut-être avantageux, du moins dans les entreprises où le nombre d'employés touchés par l'horaire variable est assez élevé, de suivre l'exemple de certaines entreprises suisses et allemandes qui se sont munies de systèmes d'enregistrement du temps reliés à un ordinateur (Tessier et Turgeon, 1976). Cela permettrait de libérer les superviseurs de tous ces décomptes fastidieux et favoriser un contrôle encore plus large et tout aussi efficace.

e) La motivation au travail

Les résultats concernant la motivation au travail sont assez ambigus. Pour certains, la motivation aurait augmenté du fait que les gens se sentent maintenant plus responsables. Pour d'autres, il ne s'agirait pas d'une motivation "au travail", puisque les employés seraient plus intéressés à "accumuler des heures" qu'à travailler effectivement. Si l'on se remet à l'esprit la théorie de Herzberg reliée par Turgeon (1976: p. 113) au phénomène de l'horaire variable, il appert que le nouvel horaire - qui constitue un facteur d'hygiène - ne saurait augmenter la satisfaction au travail. Tout au plus pourra-t-il empêcher les employés d'être insatisfaits. La réflexion d'un de nos sujets résume, de façon réaliste et en termes concrets, toute cette problématique:

> "Il y a ceux qui sont en poste, qui ont à coeur de faire le travail: ils n'ont pas besoin du "flextime" comme facteur de motivation. Par contre, au niveau des plus jeunes, ils ne sont pas motivés au vrai sens du terme, mais leur motivation, c'est la journée flexible qu'ils se sont accumulée".

f) Les communications centrées sur la tâche

Les résultats de la présente enquête ont montré que le nouvel horaire ne causait que très peu de problèmes de communication. Au dire des employés, une adaptation avait été nécessaire, mais l'habitude avait

vite fait d'arranger les choses. Ainsi, l'hypothèse de Côté et Lewis (1976) se vérifie: les problèmes qu'avaient noté certains dirigeants d'entreprises québécoises se résorberont dès lors qu'une adaptation aura été possible.

g) Les communications personnelles

Un nombre important des sujets de notre étude a noté une diminution des relations interpersonnelles. Du fait que les heures d'arrivée et de sortie ne coincident plus, les employés ont perdu les occasions qu'ils avaient de bavarder, d'échanger des nouvelles. La pause médiane étant mobile, plusieurs ne se rencontrent plus pour déjeuner. Cet état de fait avait déjà été souligné par Kapp et Proust (1973) et était ressorti dans la recherche de Côté et Lewis (1976) comme un désavantage pour certains employés. Nous croyons cependant, surtout en ce qui a trait à la pause du midi, qu'il serait possible aux employés - et cela est ressorti des commentaires des sujets interviewés - de prévoir les rencontres avec les collègues de travail ou les amis d'autres départements. Les rencontres quotidiennes "automatiques" ont disparu, mais il reste aux travailleurs la possibilité d'organiser, deux ou trois jours à l'avance, des déjeuners de groupe.

3. Conséquences sur la vie hors-travail

C'est sur cet aspect de la vie hors-travail que la présente étude se voulait plus signifiante. Turgeon (1976) déplore le fait qu'il

n'existe pas d'études systématiques sur la façon dont les employés allouent leur temps entre leurs diverses activités et que les seules données disponibles proviennent des réponses spontanées des employés lorsqu'on leur demande d'énumérer les avantages (ou inconvénients) de l'horaire variable. Quelques tendances ont été observées en Europe, mais les recherches québécoises ne faisaient qu'énumérer des avantages généraux: meilleure intégration de la vie au travail et de la vie hors-travail, plus de temps personnel, etc. Tenant compte du fait que cette étude était exploratoire, force nous est de constater que les résultats obtenus, s'ils permettent d'isoler quelques constantes, ne fournissent pas beaucoup d'éléments nouveaux. Nous analyserons donc les changements notés au niveau des activités familiales, des affaires personnelles, des loisirs et du transport.

a) Les activités familiales

Les résultats obtenus au niveau de la vie familiale sont plutôt contradictoires. Plusieurs sujets n'ont noté aucun changement sensible sous cet aspect. D'autres, les sujets mariés, affirment qu'ils peuvent maintenant passer plus de temps avec leur conjoint ou leurs enfants. Par contre, un employé qui disait voir ses enfants plus longtemps le matin, constatait qu'il les voyait moins le soir. De plus, bien que plusieurs sujets féminins estiment l'organisation des tâches ménagères facilitée, un sujet notait que sa femme pouvait maintenant moins facilement planifier les heures de souper. Il semble donc que les avantages

si souvent attribués à l'horaire variable au chapitre de la vie familiale (Baudraz, 1974; Amélioration des conditions de travail, 1973) ne soient pas aussi évidents qu'on avait pu le croire. Il serait utile de se remettre à l'esprit le commentaire de Turgeon (1976): "Car, si l'horaire variable permet de se lever tard au lendemain d'une réception, ou d'assister à un cours à la fin de l'après-midi (...) - ou de passer plus de temps avec sa famille - il ne permet pas de faire tout cela et de travailler en même temps (p. 122)". Il y a des évidences qu'on est parfois porté à oublier!

b) Les affaires personnelles

Les résultats ont montré qu'il était maintenant plus facile pour les employés de vaquer à leurs affaires personnelles sur semaine. Ainsi, l'horaire variable favorise les employés féminins qui peuvent maintenant effectuer leurs achats en dehors des heures d'affluence et qui profitent des heures matinales pour terminer leurs tâches ménagères. Selon Evans (1975), ceci aurait pour but de libérer la fin de semaine; les interventions des sujets interviewés ont confirmé cette hypothèse.

c) Les loisirs

Baudraz (1974), sans être explicite sur le sujet, prévoit que l'horaire variable aura un effet sur l'organisation des loisirs. Les résultats de la présente étude viennent confirmer cette hypothèse: Plusieurs sujets ont déclaré que cette organisation avait été facilitée.

Ainsi, il serait maintenant plus facile de jouer une partie de golf entre 16 heures et 19 heures, chose qui était impossible lorsque la fin du travail était fixée à 17 heures. Il y aurait aussi plusieurs avantages à utiliser un après-midi de congé pour aller faire du ski sur semaine. Cependant, alors que l'horaire variable favorise le déplacement dans le temps des activités de loisir, il n'a aucun effet sur le type de loisir auxquels s'adonnent les individus. Il ne suscite aucunement la recherche de nouvelles activités. Qui plus est, l'horaire semble jouer au détriment des sujets lorsqu'il s'agit d'activités de groupe partagées avec des personnes ne travaillant pas sous l'horaire variable.

d) Le transport

Les facilités de transport et l'économie de temps réalisée dans les trajets pour se rendre au travail sont souvent cités comme des avantages manifestes du nouvel horaire pour les employés (Turgeon, 1976; Côté et Lewis, 1976). Les résultats de la présente enquête ont montré que 9 des 35 sujets seulement ont réduit la durée de leur trajet pour se rendre au travail (les gains de temps étant estimés, en moyenne, à 15 minutes). Pour les 26 autres sujets, l'avènement de l'horaire variable n'a eu aucun effet. Plusieurs explications sont possibles. D'une part, certains employés voyageaient en train: l'horaire variable a sûrement eu aucun effet sur la régularité légendaire de ce type de moyen de transport! D'un autre côté, un bon nombre d'employés voyageaient avec leur conjoint et celui-ci ne travaillait pas sous un régime d'horaire

variable: la situation est donc restée la même. Enfin, quelques employés se rendaient au travail à pied: il ne pourrait donc pas être question, dans leur cas, de décongestion des voies de circulation.

Pour ceux qui utilisent leur voiture pour se rendre au travail, s'ils n'ont pas observé de diminution dans la durée du trajet, du moins apprécient-ils la facilité avec laquelle s'effectue maintenant ce trajet et la réduction de la tension (auparavant liée à la nécessité d'arriver "à l'heure").

En guise de conclusion, il convient de mentionner que les conséquences de l'horaire variable sur la vie des travailleurs semblent difficiles à catégoriser. Les contraintes individuelles étant différentes, chaque employé pourrait constituer un cas d'espèce. Une seule constante est apparue dans la présente recherche: quelle que soit l'utilisation que font les individus de leurs nouvelles possibilités, ils sont presqu'unanimement tous en faveur de l'horaire variable. La réaction globale suscitée par le nouvel horaire est largement positive et un retour à l'horaire conventionnel serait vivement contesté.

CONCLUSION

Le premier objectif de la présente enquête était de déterminer si l'horaire variable entraînait des changements manifestes dans les comportements de l'individu travailleur. Trois grands thèmes ont été abordés: l'usage de la formule, les conséquences sur la vie au travail et les conséquences sur la vie hors-travail.

Tous les résultats obtenus corroborent de façon évidente ceux des études européennes et ceux du rapport précédent de la Direction générale de la recherche (Côté et Lewis, 1976). Les comportements des individus n'ont pas subi de modification importante, que ce soit au niveau de la vie au travail ou de la vie hors-travail. Il appert ainsi que l'avènement de l'horaire variable ne saurait être perçu comme un bouleversement dans le mode de vie des travailleurs. S'il permet aux individus d'organiser leur horaire de façon à mieux agencer leurs différentes sphères d'activité, il n'en demeure pas moins que les nouvelles habitudes ne s'écartent pas tellement de ce qui prévalait auparavant.

Le second objectif de cette recherche exploratoire semble donc atteint. Un but secondaire préoccupait en effet les chercheurs, à savoir déterminer si les effets de l'horaire variable au niveau de l'individu étaient assez importants pour justifier une recherche d'envergure sur le sujet. Or, il est apparu, d'une part, que les changements observés, sans être négligeables du point de vue de son bien-être, ne sauraient avoir de conséquences néfastes pour le travailleur et, d'autre part, que les données actuellement disponibles suffisaient à évaluer la

portée du phénomène. A ce sujet, il convient de noter que les dirigeants d'entreprises québécoises ont manifesté une perception très juste du phénomène tant au niveau organisationnel que sur le plan des travailleurs (voir Côté et Lewis, 1976).

Une étude subséquente, impliquant éventuellement des centaines de sujets, ne gagnerait rien à s'étendre plus longuement sur les conséquences de l'horaire variable sur les individus, tant au plan psychologique que physiologique. Ce type de réaménagement des temps de travail ne pourra jamais être, pour le travailleur, aussi contraignant que la semaine comprimée par exemple. La formule d'horaire variable permet à l'individu de vivre à son propre rythme. Il s'ensuit inévitablement, et c'est ce qui est ressorti dans la présente étude, que les employés ne peuvent qu'être d'emblée satisfaits de cette nouvelle flexibilité et que les modifications de comportement, pour fréquentes qu'elles sont, n'entraînent pas des changements drastiques dans la vie des travailleurs.

REFERENCES

Amélioration des conditions de travail (L') Entreprise et progrès, mai 1973

BAUDRAZ, J.F. (1974) L'horaire variable de travail,
Paris: Editions d'organisation

BOUCHER, M.C. (1974) L'horaire variable de travail: anarchie ou désordre organisé, in J. Sexton et J. Boivin (Eds): L'aménagement des temps de travail.
Québec: Presses de l'Université Laval

COTE, L.H., LEWIS, N. (1976) L'horaire variable au Québec: rapport d'enquête.
Québec: Editeur officiel du Québec

DOWNING, P.R. (1972) An new workweek is coming ready or not. Canadian Personnel and industrial relations journal,
19, 15-16

ELBING, A.O., GADON, H., GORDON, J.R.M. (1974). Flexible working hours: it's about time. Harvard business review,
52, 18-20

EVANS, M.G. (1975) Une analyse sur les effets à long terme d'un système d'horaires flexibles. Etudes en psychologie du personnel,
6, 1-10

FIELDS, C.J. (1974) Variable work hours - the mony experience. Personnel journal,
53, 675-684

GILL, A., BOUCHARD, R., GOHIER, A., POULIN, N.L. (1975) Rapport de la mission québécoise sur les horaires variables et la semaine comprimée. Texte inédit. C.S.N. - F.T.Q.

KAPP, B., PROUST, O. (1973) Les horaires libres,
Paris: Chotard

PARSONS, B.M. (1974) Group response to freedom of choice of working times under a flexible working hour system.
Texte inédit

TESSIER, B.M., TURGEON, B. (1976) L'horaire variable: rapport de la mission d'étude en Allemagne et en Suisse.
Québec: Editeur officiel du Québec

TURGEON, B. (1976) Les horaires variables: examen de la littérature,
Québec: Editeur officiel du Québec

ANNEXES

Questionnaire et schémas d'entrevue utilisées pour la cueillette des données

QUESTIONNAIRE SUR LES HORAIRES VARIABLES

Les réponses à ce questionnaire sont strictement confidentielles et ne serviront qu'à des fins de recherche.

Service des études en organisation du travail

Direction générale de la recherche

Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre

Veuillez répondre à toutes les questions qui suivent, au mieux de vos connaissances

ne rien écrire dans la marge

Partie 1

1.1 Sexe: M ☐ (1) F ☐ (2) — (4)

1.2 Age: ☐☐ ans — (5 6)

1.3 Etes-vous: — (7)

1) Célibataire ☐
2) Marié(e) ou l'équivalent ☐
3) Veuf(ve), divorcé(e), séparé(e) ☐

1.4 Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel? — (8 9)

moins de 1 an ☐

ou

☐☐ ans

1.5 Depuis quelle date (mois, année) travaillez-vous sur les horaires variables? — (10 13)

☐☐ mois ☐☐ année

1.6 Combien d'années d'étude avez-vous complétées? — (14 15)

_____

Diplômes obtenus (s'il y a lieu): — (16 17)

_____

N.B. Les questions sur cette page ne s'adressent qu'aux personnes qui ont des enfants à la maison. Les autres peuvent passer à la page suivante.

ne rien écrire dans la marge

1.7 Combien avez-vous d'enfants d'âge scolaire ou pré-scolaire? (encerclez le nombre)

0 1 2 3 4 5 6 7 et plus

18

1.8 Indiquez l'âge de chacun d'eux:

Enfant	Age	
1	⌊⌋⌋	19 20
2	⌊⌋⌋	21 22
3	⌊⌋⌋	23 24
4	⌊⌋⌋	25 26
5	⌊⌋⌋	27 28
6	⌊⌋⌋	29 30
7	⌊⌋⌋	31 32

N.B. Les questions de cette page ne s'adressent qu'aux personnes qui ont un conjoint qui travaille. Les autres peuvent passer à la page suivante.

ne rien écrire dans la marge

1.9 Votre conjoint travaille-t-il

- au même endroit que vous? 1
- à un autre endroit? 2

33

1.10 Avant les horaires variables, votre conjoint voyageait-il avec vous pour se rendre au travail?

oui 1
non 2

34

1.11 Maintenant, voyage-t-il avec vous?

oui 1
non 2

35

ne rien écrire dans la marge

Partie 2

2.1 Quel est le titre de votre emploi (exemple: secrétaire, infirmière, analyste-programmeur, comptable, contre-maître)?

_____

36 37

2.2 A cause de l'horaire variable, prenez-vous plus de temps ou moins de temps pour vous rendre au travail ou à la maison?

. Autant de temps ☐

38

. Moins de temps: ____ minutes de moins par trajet.

. Plus de temps: ____ minutes de plus par trajet.

39 41

2.3 Quel est votre salaire brut par année (avant déductions d'impôt et autres)?

- moins de $ 5,000 ☐1
- $ 5,000 à 7,499 ☐2
- 7,500 à 9,999 ☐3
- 10,000 à 12,499 ☐4
- 12,500 à 14,999 ☐5
- 15,000 à 17,499 ☐6
- 17,500 à 19,999 ☐7
- 20,000 et plus ☐8

42

ne rien écrire dans la marge

2.4 Quel énoncé s'applique le mieux à la façon dont vous travaillez habituellement?

- Je travaille toujours en équipe ☐ 1
- Je travaille plus souvent en équipe qu'individuellement ☐ 2
- Je travaille autant en équipe qu'individuellement ☐ 3
- Je travaille plus souvent individuellement qu'en équipe ☐ 4
- Je travaille toujours seul ☐ 5

43

2.5 Quel énoncé s'applique le mieux à la façon dont vous aimez votre travail actuel?

- J'aime énormément mon travail ☐ 1
- J'aime beaucoup mon travail ☐ 2
- J'aime mon travail moyennement ☐ 3
- J'aime assez peu mon travail ☐ 4
- Je n'aime pas mon travail du tout ☐ 5

44

☐☐

Partie 3

ne rien écrire dans la marge

3.1 Au moment où les horaires variables ont été introduits dans votre entreprise, étiez-vous pour:

(Inscrivez une seule réponse)

1- L'ancien horaire? ☐1

2- Les horaires variables tels qu'ils existent? ☐2

3- Une autre formule d'horaires variables? ☐3

4- J'étais indécis ☐4

5- Je n'étais pas là ☐5

45

3.2 Maintenant, si vous aviez à choisir un horaire de travail, seriez-vous pour:

1- L'ancien horaire? ☐1

2- Les horaires variables tels qu'ils existent? ☐2

3- Une autre forme d'horaires variables? ☐3

4- Je serais indécis ☐4

46

3.3 Avant les horaires variables, de quelle façon enregistiez-vous vos heures de travail?

1- Horloge-poinçonneuse (punch clock) ☐1

2- Feuille de présence individuelle ☐2

3- Feuille de présence de groupe ☐3

4- Aucun enregistrement du temps ☐4

5- Autre système (précisez)_____

_____ ☐5

47

ne rien écrire dans la marge

3.4 Jusqu'à quel point étiez-vous satisfait du système d'enregistrement utilisé avant les horaires variables?

- complètement satisfait ☐1
- plutôt satisfait ☐2
- plutôt insatisfait ☐3
- complètement insatisfait ☐4

48

3.5 Maintenant, de quelle façon enregistrez-vous vos heures de travail?

1- Horloge-poinçonneuse (punch clock) ☐1
2- Feuille de présence individuelle ☐2
3- Feuille de présence de groupe ☐3
4- Totalisateur (Flextime) ☐4
5- Aucun enregistrement du temps ☐5
6- Autre système (précisez) _____

_____ ☐6

49

3.6 Jusqu'à quel point êtes-vous satisfait de ce système d'enregistrement du temps?

- complètement satisfait ☐1
- plutôt satisfait ☐2
- plutôt insatisfait ☐3
- complètement insatisfait ☐4

50

3.7 Est-ce que les tâches liées à votre emploi ont changé à cause des horaires variables?

oui ☐1
non ☐2

51

Partie 4

ne rien écrire dans la marge

4.1 Depuis un mois, à quelle heure êtes-vous arrivé(e):

. le plus tôt: _____ heures [52 55]

. le plus tard: _____ heures [56 59]

. le plus souvent: _____ heures [60 63]

4.2 Depuis un mois, combien de fois êtes-vous arrivé(e) une demi-heure plus tôt ou plus tard que votre heure habituelle (l'heure la plus fréquente)?

- pas une fois ☐ 1
- 1 ou 2 fois ☐ 2
- 3 à 5 fois ☐ 3
- 6 à 10 fois ☐ 4
- plus de 10 fois ☐ 5

[64]

4.3 Combien de temps prenez-vous habituellement pour le dîner?

- moins d'une demi-heure ☐ 1
- une demi-heure ☐ 2
- trois quarts d'heure ☐ 3
- 1 heure ☐ 4
- 1 h. $\frac{1}{4}$ ☐ 5
- 1 h. $\frac{1}{2}$ ☐ 6
- 1 h. $\frac{3}{4}$ ☐ 7
- plus de 2 heures ☐ 8

[65]

4.4 Depuis un mois, à quelle heure êtes-vous parti(e)?

. le plus tôt: _____ heures [66 69]

. le plus tard: _____ heures [70 73]

. le plus souvent: _____ heures [74 77]

ne rien écrire dans la marge

4.5 Depuis un mois, combien de fois êtes-vous parti(e) une <u>demi-heure plus tôt ou plus tard</u> que votre heure habituelle (l'heure la plus fréquente)?

- pas une fois ☐ 1
- 1 ou 2 fois ☐ 2
- 3 à 5 fois ☐ 3
- 6 à 10 fois ☐ 4
- plus de 10 fois ☐ 5

4.6 A la fin de la période de référence, êtes-vous habituellement en crédit ou en débit?

- en crédit ☐ 1
- en débit ☐ 2
- ni l'un ni l'autre ☐ 3

De combien d'heures? _____ heures

4.7 Depuis un an, combien de jours complets de congé avez-vous pris grâce à du temps accumulé en crédit?

aucun ☐

ou

_____ jours

Entrevue de groupe

1- Tour de table

Pourriez-vous me dire rapidement en quoi consiste votre travail?

Si vous travaillez surtout seul ou en équipe? etc.

2- Opinion globale

Actuellement, vous travaillez sur les horaires variables. Que pensez-vous de ce nouveau système?

Qu'est-ce que cela vous a apporté?

Est-ce que tous ceux qui travaillent avec l'horaire variable dans l'entreprise partagent ces mêmes opinions?

3- Vie au travail: opinions et comportements

A) Est-ce que l'horaire variable a changé quelque chose à votre travail?

i) réaménagement des tâches

ii) supervision et style de gestion

iii) les communications formelles - informelles

B) Usage de la formule

Depuis que vous êtes sur l'horaire variable, comment organisez-vous votre horaire?

- arrivée - départ
- pause médiane
- débit - crédit
- caisse d'heures
- absences
- retards
- temps supplémentaire
- pause-café

variations — amplitude, fréquence

Est-ce que tous agissent à peu près comme ça?

4- Vie hors-travail

En dehors du travail, quels sont les changements que vous avez observés dans votre vie (suite aux H.V.)?

Qu'en pensez-vous?

Qu'en pensent les autres?

i) 2e emploi

ii) transport
- temps
- genre (moyen)
- avec qui

iii) Loisirs
- avec qui
- quand
- qualité
- quantité

dépenses, relations sociales, relations familiales

iv) participation au milieu

v) affaires personnelles

vi) repos - sommeil

5- Evaluation

Est-ce qu'il y a des choses que vous aimeriez voir changer dans la formule d'horaire variable actuelle de votre compagnie?

Depuis le début de l'entrevue, on a parlé de vos réactions face à l'horaire variable. Mais juste par curiosité, si on tournait la question à l'envers et que je vous annonce que demain on revient aux horaires conventionnels. Qu'est-ce que vous me diriez?

6- Autres commentaires

ENTREVUE INDIVIDUELLE

1. Introduction

Si on parlait de votre emploi. Rapidement, pourriez-vous me dire ce que vous faites dans votre travail? Travaillez-vous surtout seul ou avec d'autres?

2. Opinion globale

Actuellement vous travaillez avec les horaires variables, que pensez-vous de ce nouveau système?

a) sur quoi vous basez-vous pour dire ça?

b) ou qu'est-ce que l'horaire variable vous a apporté?

3. Opinion sur la vie au travail

Depuis l'horaire variable, est-ce qu'il y a eu des changements dans votre travail?

a) votre tâche est-elle exactement la même?

b) qu'en pensez-vous?

De quelle façon est-ce qu'on enregistre votre temps?

a) qu'en pensez-vous?

Depuis l'horaire variable, est-ce que vos patrons immédiats ont changé leur façon de superviser votre travail?

a) qu'en pensez-vous?

4. Opinion sur la vie hors-travail

Depuis l'horaire variable, est-ce qu'il y a eu des changements dans vos loisirs?

qualité (type, ...)

quantité

avec qui (seul, famille, amis)

à quel moment dans la journée

somme d'argent dépensée

a) marié: à la maison, est-ce qu'il y a eu des changements depuis l'horaire variable?

b) célibataire: avec les gens avec qui vous vivez?

Entre vous et vos enfants, est-ce que ça a changé?

relations - temps

Comment évaluez-vous ces changements?

Comment pensez-vous que vos enfants, votre conjoint perçoivent ces changements-là?

5. Intégration - équilibre

On a parlé de votre travail, de vos enfants, de votre conjoint. Comment ces domaines-là de votre vie s'agencent-ils avec l'horaire variable?

ou

Dans votre cas, jusqu'à quel point l'horaire variable vous permet-il d'agencer à votre façon ces différentes sphères d'activités afin d'en arriver à une harmonie (équilibre)?

6. Conclusion

Depuis le début de l'entrevue, on a parlé de vos réactions face à l'horaire variable?

Juste par curiosité, si on s'amusait à tourner la question à l'envers, et que je vous annonce que demain on revient à l'horaire conventionnel, qu'est-ce que vous me diriez?

7. Autres commentaires

Dans la même série:

LES HORAIRES VARIABLES: EXAMEN DE LA LITTERATURE

Par: Bernard Turgeon

L'HORAIRE VARIABLE AU QUEBEC: RAPPORT D'ENQUETE

Par: Louise H. Côté et Normande Lewis
avec la collaboration de René Boulard et
Bernard Turgeon

L'HORAIRE VARIABLE: RAPPORT DE LA MISSION D'ETUDE EN ALLEMAGNE ET EN SUISSE

Par: Bernard-M. Tessier
Bernard Turgeon